



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Disruption & Disruptive Innovation

Hvad betyder det for Human Ressource Management?

Brix, Jacob

Published in:
25 eksperter om HR

Creative Commons License
Ikke-specificeret

Publication date:
2017

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Brix, J. (2017). Disruption & Disruptive Innovation: Hvad betyder det for Human Ressource Management? I K. S. Nielsen (red.), *25 eksperter om HR: HRM i dag og et blik mod nye horisonter* (s. 42-45). Dansk HR.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

25 eksperter om HR

HRM i dag og et blik
mod nye horisonter

25 års jubilæum

DANSK HR

Disruption og disruptive innovation

Hvad betyder det for Human Ressource Management?

I denne artikel vil jeg tage udgangspunkt i et begreb, som også fejrer jubilæum i disse år: *disruptive innovation*. Et begreb, som i den grad er blevet kendt i folkmunde som blot *disruption*, siden regeringen sidste år besluttede at nedsætte et disruption-råd, der skal bidrage med viden til at skabe øget vækst i samfundet. *Men hvad er det vi taler om, når vi siger disruption?* – Og hvad skal vi bruge det til? Målet med min artikel er ganske kort at præsentere disruptive innovation-teorien på en sådan måde, at du sammen med din ledelse kan bruge teorien til at igangsætte en proces, der sigter efter at arbejde med disruption i praksis. Såfremt det er jeres ønske.

Jacob Brix

Ph.d., lektor i innovation og organisationsudvikling,
Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet



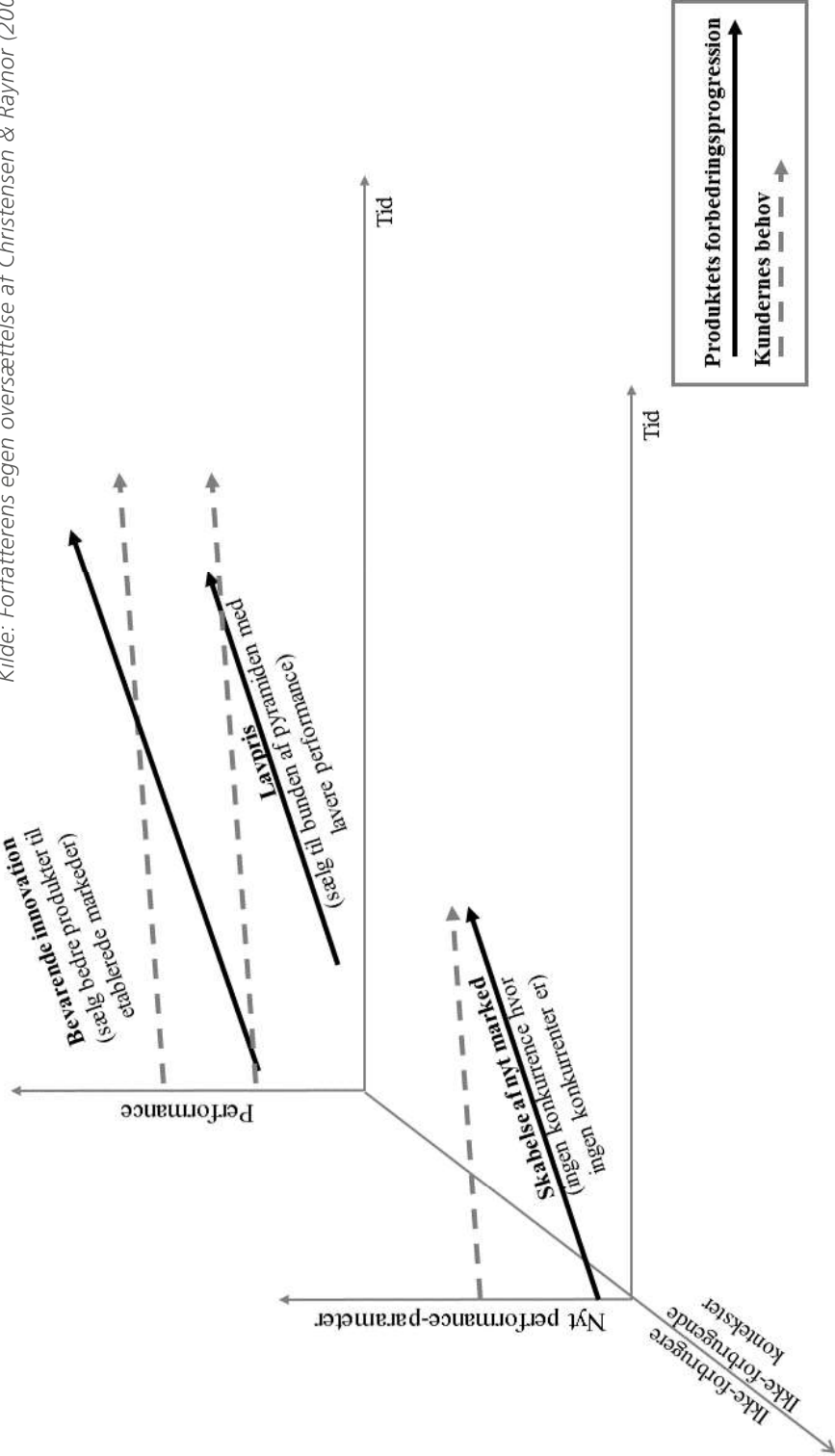
Disruptive innovation er en proces med to strategiske retninger for innovation

Ifølge Clayton Christensen, som er Harvard-professoren bag teorien om disruptive innovation, er disruption en proces, der altid tager udgangspunkt i en teknologi og/eller en forrentningsmodel, som er skaler- og justerbar til en fremtidigt voksende kundemasse. Her er det vigtigt, at man forstår disruption som en proces og ikke som et resultat. Det er nemlig ikke interessant at se, om noget har været disruptiv. Det er mere interessant at arbejde proaktivt med, hvad man gør som organisation for at skabe egen – eller reagere på andres disruption. Disruptive innovation er nemlig anderledes fra den traditionelle innovationsstrategi, hvor man inkrementelt arbejder med at bevare ens kerneydelse og forbedre denne, så den overperformer, i forhold til hvad kunderne kan bruge produktet til. Se figur 1 nedenfor.

I stedet viser Christensen, at disruptive innovation kan skabes ud fra to andre strategier. Enten kan man skabe et *lavpris-alternativ*, der performer henholdsvis dårligere og på færre parametre end det eksisterende produkt, man ønsker at udkonkurrere. Dette er den typiske måde, disruption opstår på: *når et produkt eller en service får fat i bunden af markedet og herefter bevæger sig op for at tage dele af – eller hele – det eksisterende markedsgrundlag fra konkurrenternes 'premium price'-produkter*. Denne proces kan foregå relativt hurtigt, hvor det er let at sige, hvornår et produkt blev sat på markedet, og hvornår produktet havde bidt sig fast og fjernet store dele af den eksisterende konkurrence. Processen kan også foregå stille og roligt over årtier – som vi så med Netflix, der blev grundlagt 29. August 1997 og først ca. 15 år senere nærmest fik fjernet al salg og udlejning af DVD'er herhjemme.

Figur: Disruption-teorien

Kilde: Forfatterens egen oversættelse af Christensen & Raynor (2003: 44)



Alternativt kan disruption kan også opstå, når en eksisterende virksomhed (eller en start-up) formår at skabe et *nyt marked* (evt. i et eksisterende marked), hvor der ikke er nogen etableret konkurrence. Det var eksempelvis det, der skete i Danmark, da flere bilproducenter i 2005 valgte at skabe en ny kategori af minibiler, som dækkede et basalt behov hos mange personer: *at tilbyde en ny, (drifts)sikker og økonomisk bil til under 100.000 kroner, som kunne bruges til at bringe børn sikkert til og fra skole*. Fokus var på sikkerhed, både økonomisk og driftsmæssigt, og på den lille størrelse, som gjorde bilen let at manøvrere i byen. På kort tid, og mange år herefter, vandt flere af disse minibiler kategorien som 'årets bil' i Danmark, ligesom salget af disse oversteg salget af alle andre bilkategorier herhjemme. Mange gange. Dette trods mangel på luksusudstyr såsom automatisk dobbeltzonet-klima anlæg eller soltag. Disse blev dog senere tilvalgt, men er stadig ikke standardudstyr.

Når ledelsen har valgt, hvilken strategi de ønsker at forfølge, er det vigtigt, at de forstår kernen i organisationens (nye) forretningsmodel. Og ikke mindst at ledelsen ud fra et kunde- og brugerperspektiv formår at modificere denne kerne, så virksomhedens tilbud konstant leder til øget effekt og værdi hos kunderne, så de bliver i folden, og så nye kommer til. Dette arbejde omhandler 'the extendable core' i (en eller flere af) organisationens forretningsmodel(ler). Men inden man kan komme til arbejdet med the extendable core, så skal ledelsen vælge, hvilket syn de ønsker at angribe disruption-arbejdet med.

Tre syn på skabelsen af disruptive innovation

Når ledelsen har defineret, hvilken af de to ovenstående disruption-strategier de ønsker at forfølge, kan de overveje, om den nuværende forretningsmodel og teknologi kan gøres til en extendable core, som kan justeres og modificeres, eller om man skal i gang med skabelsen af en ny forretningsmodel, der skal understøtte virksomhedens fremtidige vækst.

Her opdeler Christensen det strategiske syn på disruption inden for tre områder: **1)** ledelsen kan have et *produkt-syn*, **2)** et *demografi-syn* og **3)** et *funktions-syn*. Hvis man tager et *produkt-syn* kan man undersøge, hvilke nye markeder man kan tilfredsstille med ældre versioner af ens produkt eller med en ny version, der performer dårligere og på færre parametre, end ens 'premium price'-produkt. Kort sagt: Man gør sig selv til ens

værste konkurrent. Og det er ikke en traditionel måde at innovere på, da hovedfokus ikke nødvendigvis vil være en ingenør-tung produktudvikling, men nærmere en markedsorienteret forretningsmodel-innovation. Hvis man tager *demografi-synet*, handler det om, at man undersøger ens eksisterende markeder for at vurdere, hvilke nye produkter og/eller forretningsmodeller der ville kunne skabes for at løse et behov – eller en klynge af sammenhængende behov, som man identificerer. Endeligt, kan man tage udgangspunkt i et *funktions-syn*, hvor det omhandler det ene (eller de få) behov, som en given teknologi kan opfylde hos kunderne, og som ikke bliver opfyldt af eksisterende produkter. Eksempelvis er Ziliide Technologies ApS, et nordjysk baseret start-up, i gang med at disrupte måden, hvorpå vi handler tøj i fysiske butikker ud fra et funktions-syn. Deres nye teknologi gør, at kunderne ikke længere skal stå i kø, når de handler tøj. I stedet skal kunderne selv med deres smartphone og dertilhørende mobilbetalings-app betale og afkoble alarm-brikkerne, så de hurtigt kan komme videre uden at vente på ekspedienten (og personer i køen foran). Samtidigt arbejder teknologien sammen med andre platforme såsom lagerstyring og revisions-applikationer, så forretningsmodellen repræsenterer en totalløsning til branchen. Kort sagt kan man vælge at starte disruption-processen med at se på eksisterende teknologi, på mennesker eller på et nyt produktkoncept og herudfra definere nye forretningsmodeller.

Hvad betyder det for HR-funktionen?

Hvis man strategisk ønsker at arbejde i praksis med disruptive innovation, er der mange områder i organisationen, der vil påvirke processen og blive påvirket af selv samme proces. Dette er fordi, at de fleste organisationer er designede til at være højtydende performere på kendt territorium. Dvs. hvis en organisation er designet til at arbejde med drift og inkrementel innovation, så vil den som udgangspunkt ikke være gearret til at arbejde med disruption. HR kommer derfor til at spille en væsentlig rolle i at medskabe og supportere disruption-strategien, da 'people management' vil blive omdrejningspunktet i den forandring, som disruption-strategien medfører. HR bør derfor medvirke ledelsesmæssigt til at:

- (Re)definere incitamentsstrukturerne, således de belønner den ønskede adfærd blandt medarbejdere og ledere i forbindelse med den omstilling, disruption-processen kræver
- Agere resourcepersoner med viden om rekruttering af nye typer viden-medarbejdere til organisationens personaleportefølje
- Agere resourcepersoner med viden om talent-management, da organisationen selv skal skabe og definere nye lederroller, som formår at navigere i projekter med høj grad af usikkerhed
- Agere sparringspartner i forbindelse med kompetenceafvikling (og evt. omskoling), som vil komme i kølvandet på disruption-bølgen

Disse indsatsområder er vigtige, hvis organisationen skal være mere markedsorienteret end hidtil og måske endda til at definere nye, innovative forretningsmodeller. Hvis det eksempelvis er et demografisk syn, ledelsen ønsker på disruption-processen, kan det være, at nye medarbejdertyper som eksempelvis teknoantropologer skal ansættes frem for endnu en market-ingkonsulent. Det kan også være, at en ny type innovationschef, alternativt en portfolio-chef, skal rekrutteres, da måden disruptive innovation skabes på også afviger fra traditionel innovationsledelse. Uanset hvad, så spiller HR en væsentlig rolle i realiseringen af en organisations disruption-strategi, da denne i langt højere grad handler om mennesker og menneskers brug af teknologi end blot teknologisk innovation.

Kilder

Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2015). *People Before Strategy*. Harvard Business Review.

Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.

Wessel, M., & Christensen, C. M. (2012). *Surviving disruption*. Harvard Business Review

Begrebet disruptive innovation blev introduceret af Clayton M Christensen, professor ved Harvard Business School. Siden har begrebet udviklet sig og brugers i mange betydninger.

I videoen kan du høre professoren selv give sit bud på, hvad begrebet dækker, og hvordan det påvirker fremtidens organisationer.



klik og se
videoen

